

2018.2 日本経済研究センター

### 業務を「見える化」、自ら効率向上 ～柔軟な働き方でアウトプットを追求

- 講師：片山建・日本マイクロソフト政策渉外・法務本部サイバーセキュリティ政策担当部長
- テーマ：モダンワークスタイルによる組織変革

#### (要旨)

日本マイクロソフトは 2011 年からワークスタイル変革を経営戦略に位置づけてきた。キーワードは、ワークライフチョイス、プロダクティビティ、そしてグローバル化だ。

#### ● 社員約 2000 人に席は約 1000、いつでもどこでも活躍できることが大切

事業環境や技術は変化が激しいが、常に目指すべきゴールを意識している。まず世界 12 万人の社員に共通したミッション「地球上のすべての個人と組織が、より多くのことを達成できるようにする」を掲げ、そのうえで働き方については社員のポテンシャルを發揮し、「いつでもどこでも活躍する」という明確なビジョンがある。ただ「働く」のではなく、「活躍する」というところがポイント。成果と効率を求める。

ビジョン実現のためオフィス環境、制度、ICT を有機的にととのえている。オフィス環境について言えば、かつては日本本社が6カ所に分散しており、社内はパーティションで仕切られていて、個人の書類を入れた段ボール箱などもあって雑然としていた。2011 年に現在の日本本社ビル（東京・品川）に移転・集約し、フリーアドレスを導入して環境が一変した。

社員約 2000 人に対し、席は約 1000 人分しかないが、それでも余裕がある。必ずしもオフィスで仕事する必要はないからだ。書類は共有のクラウドに置き、会社支給のデバイスを持ち歩いて、自分のワークスタイルに合わせ、いつでもどこでも最新の情報を使って仕事ができる。また集中したいときこそ社外で、という社員も少なくない。なによりお客様、パートナー様のところに行きコミュニケーションすることが最重要だ。

ではオフィスに行く目的は何か。まず同僚らと会って議論し、成果を生むことだ。原則としてどこに座ってもよく、部署を超えたコミュニケーションがある。ちなみにマネージャークラスは相談を受けやすいように、ソファ席に座る人がいるようだ。社員が使う会議室は大小合わせ 400 近くも用意されており、テレビ会議システムも充実している。必要があればさっと集まって、どんどんビジネスを進めていく。また顧客やパートナー企業とミーティングするのも、オフィスに行く重要な目的だ。外部の人を迎えるミーティングルームは 100 近くあって、打ち合わせたいのに部屋が無いという心配は無用。会議室に余裕があるのは一見スペースの無駄のようだが、セッティングに手間をかけなくて済むので効率がいいという判断だ。すべてはアウトプットのために、だ。

勤務制度はフレキシブルで、週5日在宅勤務が可能。コアタイムはない。ワークライフチョイスと



いうキーワードにあるとおり、変な遠慮はせずに休む。通常の有休に加え、有給の出産休業は20週間。育児・養子休業は有給で6週間あって、グローバルで活用されている。

フレキシブルに働いて、どう効率よく成果につなげるか、社員は常に自ら時間の使い方を考えている。それをサポートするのがICTだ。様々なツールが充実しており、例えば「My Analytics」というサイトでは社員の働き方を「見える化」している。デバイスなどの使い方を人工知能(AI)で分析し、会議や9-17時以外の業務量、誰とどのくらいの時間会ったか、集中して業務をこなした「フォーカス時間」はどれくらいか、などが一目瞭然だ。分析をもとに、例えば「あなたはメールを30分以内に返信している。フォーカス時間をもっととれるように例えば2時間に1回メールを見るような習慣に変更したらどうか」といった、具体的な改善のアドバイスが示される。あくまで自律的に改善するのがポイントだ。

### ●コミュニケーションとコラボレーションも重視

前述のとおり、「地球上のすべての個人と組織が、より多くのことを達成できるようにする」というミッションを果たすために、国内のチームに限らず、グローバルにいるチームとのコラボレーションも重要。また、社員のピープルマネージャー(PM)とのコミュニケーションも重視している。ゴールに向かって、いろいろとアドバイスを受ける機会がある。One on One(1対1)のミーティングを(社員によって違うが少なくとも)月1回行うようにしており、そのアジェンダを決めるのも社員。自分のPMが海外在住ということも珍しくないのも、「Skype」経由だったりする。

一連の改革で2015年には、5年前と比べて事業生産性が26%向上、社内意識調査によるワークライフ・バランス満足度が40%向上、女性の離職率は40%減という成果をあげた。結果として様々なランキングや表彰でも評価されている。

(略歴) 情報通信(ICT)関連政策活動担当。内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)情報セキュリティ社会推進協議会委員なども務める。

- ・日時:2018年3月9日(金) 13:00~15:00
- ・会場:日本マイクロソフト本社
- ・出席者:鶴光太郎・慶応義塾大学教授/森川正之・経済産業研究所副所長/  
山本勲・慶応義塾大学教授/滝澤美帆・東洋大学教授/堀達也・経済産業省  
産業人材政策室室長補佐/柿木英人・日本経済新聞社執行役員特別企画室長/  
北川玲子・日経リサーチ経営企画室長/佐俣桂子・同コンテンツ事業本部副本部長/  
原直輝・同編集企画部/高木伸治・日本経済研究センター事務局長/佐藤恭子  
・同事業本部長

問い合わせは事業本部 (03-6256-7753)

※本稿の無断転載を禁じます。詳細は総務本部までご照会ください。

公益社団法人 日本経済研究センター

〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社東京本社ビル11階

TEL:03-6256-7710 / FAX:03-6256-7924